

《論文》

情報ネットワーク社会におけるワークコミットメントの促進要因*

What Factors Enhance Work Commitment in the Information Network Society?

大 津 洋 子**

OHTSU Youko

1. 問題提起

経営管理論の発展史をひも解けば、「科学的管理法」に始まり「人間関係論」「社会－技術システム論」「職務設計」「Quality of Working Life（職業生活の質；以下 QWL）」と推移する中で、仕事のあり方に関する研究はこれらの理論の中核を成してきた。職務の設計における理論構築のアプローチには対比する二つの観点が認められる。一つは、個人を単位とする職務の設計であり、もう一つは、社会関係の中から生起される意欲や努力の量（コミットメント）に注目するグループ単位の設計である。前者は米国を中心にモチベーション理論として発展した。一方、後者は英国で社会－技術システム論¹⁾として構築され、世界各国で実験的なプロジェクトとして展開した後、前述の QWL へと合流した。組織の最小単位をグループとし、より上位レベルの組織単位と連結させた社会的技術的システムとして仕事を設計する（Davis 1979²⁾）。1970年代の後半、国際競争の激化に伴い先進諸国の経営組織では生産性の拡大が至上命令となり、相対的に QWL プロジェクトは次第に影を薄めていった。しかしながら、Wharton School において Trist を中心として行われた QWL に関する大がかりな実態調査³⁾の報告は、従業員参加とコミットメントを柱とする QWL の理念が、生産性の目標達成に依然として不可欠な要件であると結論づけている（Trist & Dwyer 1982）。

仕事のあり方の研究方法については、職務設計からのアプローチと社会－技術システム論に依拠したアプローチとは極めて対比的である。すなわち、職務設計アプローチは、個々の職務を対象とし、第三者が職務分析を基に職務の境界を厳格に規定するのに対して、社会－技術システム・アプローチでは、作業組織（あるいはサブ組織）を対象として、その中で遂行される役割と職務をメンバーたちの主体性に委ね、社会的相互作用の過程でグループダイナミクスが生起することを期待する（産業・組織心理学会編2009⁴⁾）。これは、組織目標への参加と意欲の喚起、努力の最大化を目的とした高コミットメント組織の設計に他ならない（Taylor 1979⁵⁾）。

個人の職務設計を目指すアプローチは、以下のような状況の変容から今日では適切性を失いつつあるのではないかと考えられる。まず、経営組織を取り巻く環境の変化である。特に、90年代以降のコンピュータ技術の中核とした情報ネットワーク社会への移行は、個々の職務を明確に規定することが困難な状況を生み出した。チーム単位の作業組織やプロジェクト型の自己管理型グループが企業に多く採用されている現状が、そのことを如実に示している。自己管理型グループは、組織目標の遂行プロセスにおいて話し合いで役割を決め方法や手段を選択しつつ、個人の職務を流動的にとらえる。スポーツに例えれば、役割や守備範囲が規定される野球型ではなく、ゲームの展開に応じて自主的に

* 2010年12月10日受理

** 名古屋学芸大学短期大学部

迅速に活動するサッカー型である。このような仕事の進め方には、領域を鮮明にして個々の職務を設計する職務設計アプローチは不適切である。

次に、組織メンバーの価値や欲求の変化である。先進国では一様に国民の教育レベルが上昇し、その結果、人々はやりがいや自己実現が得られる仕事を志向するようになる。そのような仕事とは、創造性を必要とする要素を含む仕事であり、遂行プロセスに学習を必要とし、終了後に自らの成長と達成感を実感できる仕事であろう。ルーティン作業を秩序よく配置し、可能な限り効率的に設計された職務からはこのような効果は期待できない。成熟社会の組織メンバーの要請に応えるには、職務が固定的に設計される職務設計アプローチでは不十分なことは明白である。

1960年代に多くの国で実験的に試みられた自律的作業集団の編成原理は、むしろ情報ネットワークの高度に進化した今日のほうが展開しやすく、組織の自己変革の推進エンジンとなりうる（大津 2006⁶⁾）。技術システムは休みなく進化発展し、形を変える。社会システムもまた然りであり、唯一無二の最適な仕事を規定することは現実的でなく、変容する2つのシステムに依存するとの状況適合の観点でとらえ直す必要がある。本研究では、情報ネットワーク社会におけるワークコミットメントの促進要因が何かを、事務管理部門を対象に実態調査を行い探究する。

2. コミットメントに関する先行研究

(1) コミットメント研究の推移

働くことと関連するコミットメントは、職業・職務・組織・職業倫理等のコミットメントを集合してワーク（work）コミットメント、ないしは仕事関連（work related）コミットメントと呼ばれている（Morrow 1983⁷⁾）。ワークコミットメントは、個人および組織の業績、組織メンバーの職務満足、退職行動などに結びつくと予測されることから、これまで経営組織心理学の領域において重要視されてきた（渡辺 2008）。近年では、組織コミットメントが日本企業の経済発展の主要変数としてではなく、別の観点から再び取り上げられている（田尾 1997）。終身雇用と年功序列制度を柱とする従来の日本的経営システムは、所属する会社に対する強大な忠誠心と帰属意識を醸成する目的で構築された。近年になって、日本の経営を支えてきた柱が崩れつつあることを示す様々な根拠が判明しており、これまで肯定的にとらえられてきた帰属意識が今日では否定的な意味を持ち始めている、との指摘もある（田尾 1997）。組織コミットメントを育み、メンバーの組織への忠誠心を高めることは、経営者にとっては以前にもまして望ましいことに違いない。我が国に高度経済成長をもたらした日本的経営の仕組みが、それではなぜ、今日の状況に有効でなくなったのであろうか。この問いへの答えの一つは、いったん雇用した組織メンバー全員でなく、有能で組織にとって役立つ人材にのみ定着してもらいたい、それ以外の者は弾力的に雇用管理をしたい、との組織側の意図があるからであろう。1990年代から日本の雇用システムの弾力化（日経連編 1995⁸⁾）が叫ばれたことも、組織メンバー側からみれば、自分の将来を所属企業に託すことができなくなったことを意味する。その結果、労働市場価値を高めようと自己防衛に走るのはごく当然である。このような状況にあって、日本の経営が頼りにしてきた滅私奉公型の帰属意識は望むべくもない。

組織側からのコミットメントの新しいとらえ方として、リテンション（定着化）研究が注目をあびている。山本（2009）は、有能な社員を組織として引き止めておきたい経営組織にとって、リテンションすなわち組織メンバーが所属組織に滞留意思を持つか否かが、重要な戦略になってきたという。ところが、組織メンバーが有能であればあるほど彼らの労働市場価値は高くなり、より有利な条件次第でいつでも他組織に転職する可能性を高めるといふ葛藤が生じる。組織とメンバー間に生まれる交換関係は、所属組織に対するコミットメントに影響を及ぼさずにはおかないだろう。このような計算的あるいは功利的ともいえるコミットメントの登場は、高次欲求をもつ今日のメン

バーたちに、所属組織よりも自身のキャリアや職業、専門性や職務に対して強くコミットさせると予測する。その結果、組織に対するコミットメントは希薄化し、代わってキャリアや専門職にこだわるワークコミットメントに関心が高まると考えられ、このような組織メンバーをつなぎとめる仕事のあり方が企業の重要課題となってくるだろう。

(2) コミットメントの概念構造

これまでの先行研究から一般的なコミットメントの概念構造が明らかにされている。先行研究では、情緒的、存続的、規範的の3つのコミットメントが一般的なコミットメントの下位概念として見出された。存続ないしは滞留コミットメントは社会学者から提示され、組織と個人を社会交換関係とみなし、組織を去る場合のコストが高ければその組織に居続けるであろうとの考えに基づく。一方、功利的な視点のみでは忠誠心や組織一体感といったコミットメントの心理的な側面を説明しえないとして、心理学者たちからは情緒的コミットメントが提唱された。また、規範的コミットメントは労働観や倫理観を基盤にしており、労働を義務や善とみなす文化的価値体系を含んでいる。なお、これまでの実証研究では、情緒的コミットメントと規範的コミットメントとに高い相関が認められ ($R=0.63$)、従って両者の判別は困難であるとされている (渡辺 2008⁹⁾)。加えて、規範的コミットメントに関する検定についての一貫した結果は、報告されていない (田尾 1997¹⁰⁾)。さらに、松山 (2006)¹¹⁾ によれば、多くの研究結果が、組織成果に積極的な効果をもたらすのは情緒的コミットメントであることを示しており、特に分類せずに使用されているコミットメントにしても、内実は情緒的コミットメントが想定されていると述べている。以上の先行研究に鑑み、本研究では情緒的コミットメントと存続コミットメントの二つをまとめて「ワークコミットメント」とする。

3. 仮説設定

以上の先行研究から得られた知見は、コミットメントを高める仕事のあり方を示唆しているが、高度に発達した情報ネットワーク社会に果たしてどれほど適用できるのか、という疑問が生じる。そこで、先行研究を基に仮説を導き、これを検証するための研究枠組みを設定して、この疑問を明らかにしたい。

1) 仮説の提示

情報ネットワーク社会の到来は、経営組織に迅速な環境への適応と柔軟性の発揮を強く求めている。全体システムの柔軟性は、サブシステムが柔軟であることが前提である。職場や作業組織のサブシステムが遂行プロセスの中で変化を吸収してしまえば、全体システムへの波及を防止できるからである¹²⁾。サブシステムに変化吸収力をもたせることは、とりもなおさず、メンバーらが活動過程で自ら考え、主体性を持って問題に対処し、解決のための意思決定に参加し、その結果に対して責任を担うことを許すことであり、つまり自律的作業集団の編成に他ならない。これこそが、一般システム論に根差した社会-技術システム・アプローチによる編成原理であり、QWLの高コミットメント組織の編成原理とも一致する。変化適応への努力は、組織メンバーの社会的相互作用を活性化し、職務遂行の中で学習や創意工夫を要請する。このことから、以下の仮説1を導く。

仮説1: 変化適応性の高い職場のメンバーは、強い「ワークコミットメント」をもっているであろう。

しかしながら、組織が持続的な競争力をもち生存し続けるためには、環境に適応するだけでなく生産性拡大という課題も同時に解決しなければならない。ことにコンピュータ化された事務管理部門では、作業の自動化や規格化が広がり、効率性は高まっているはずである。作業や手続きのマニュアル化が進む条件の下では、「ワークコミットメント」は低下すると予測される。一方で、生産性

向上という達成目標の成就に努力することが、[ワークコミットメント]を強化する可能性もある。プラスとマイナスの要因が結果的に[ワークコミットメント]を相殺する可能性が予見される。このことから、以下の仮説2を導く。

仮説2：生産性の高い職場では、[ワークコミットメント]はそれほど強くないであろう。

ところで、職場グループへの参加型意思決定の範囲と責任の付与は、社会－技術システム論並びにQWL理論の理念骨格を成しており、このような要件を与えられたグループメンバーは、強い[ワークコミットメント]を得るとされる。太田(2003)¹³⁾の報告は、メンバーが責任分野と専門分野に関して一定の権限を持ち、かつ意見の一致に過度の圧力を受けない(自由度が高い)動態的なチームは伝統的な職場に比べて、目標に対するコミットメントと達成への動機づけが高いことを明らかにしている。これを検証するため、以下の仮説3を設定する。

仮説3：職場のグループ自律性が高いほど、メンバーの[ワークコミットメント]は強まるであろう。

次に、官僚組織構造は職場が保持する自律性とは裏腹の関係にある。明確な作業の割り当て、高度な公式化、計画と統合システムで成り立ち、能率性を最大限引き出すことを目的に設計される組織である。そこでは人間性は排除され、徹底した合理性が追求される。このような構造化やマニュアル化は、社会システムの参加をほとんど必要としない(Mintzberg 1989)。つまり、官僚的な特性はメンバーのコミットメントを低下させると予測される。このことから、以下の仮説4を導く。

仮説4：職場の官僚的特性は、メンバーの[ワークコミットメント]を低減するであろう。

以上、仮説1から仮説4までは組織的な要因をとりあげた。以下では職務そのものに関する要因をとりあげる。職務充実化の基本概念は、職務遂行上で自律性があれば、これが遂行者を刺激し動機づけを高めるとしている。つまり、遂行する職務の充実度が高いことは、コミットメントを強めると予測される。はじめに述べたとおり、本研究では職務設計でなくグループの役割設計こそがコミットメント要因であると主張してきた。Hackman & Oldham(1980)が確立した職務特性理論は、科学的管理法や人間関係アプローチの反省に立って生まれ、職務を水平的かつ垂直的に統合する設計方法論であり、厳密には職務設計よりは社会－技術システム論の流れを汲んだシステム思考に近い。その証拠に調査紙のJDSには仕事における協力関係が含まれている。繰り返し述べたように、社会－技術システム論およびQWLの基本概念には、メンバー間の社会的相互作用によるグループダイナミクスの喚起が期待されている。このことから、メンバー間の協力を必要とする職務とコミットメントとの間には、強い関連性のあることが推測される。それ故、以下の仮説5および仮説6を導く。

仮説5：職務充実度の高い職務を遂行している者ほど、強い[ワークコミットメント]をもつであろう。

仮説6：職務にメンバー間の協力を必要とするほど、その遂行者は強い[ワークコミットメント]をもつであろう。

2) 測定尺度の設定

上記の各仮説を検証するためアンケート調査を実施する。この調査に必要な変数の測定尺度を以下のように構成する。

従属変数

- [ワークコミットメント]：Farrell, Rusbult(1981)¹⁴⁾によるジョブコミットメント尺度4項目およびLawler, Hall(1970)¹⁵⁾によるジョブインボルブメント3項目の計7項目で尺度を構成した

(Morrow 1993)。

独立変数

- [変化適応性] 及び [生産性]：仮説 1 及び仮説 2 を検証するために、Mott (1972)¹⁶⁾ の「経営組織の有効性尺度」を採用して、生産性や効率に関する 3 項目を [生産性] 尺度とし、変化への適応の程度を問う 4 項目を [変化適応性] 尺度とし、それぞれ 5 段階尺度で構成する（出典：Morrow 1993）。
- [グループ自律性]：Gulowsen (1972)¹⁷⁾ のワークグループ自律性尺度を採用する。Gulowsen は、特定の意思決定が関係する時間の相対的な長さと思意思決定のレベルを基準に、10 項目から成る順序尺度を作成し、検証も行っている。本研究では今日の状況に当てはめにくい 2 項目を除去した残り 8 項目を邦訳して採用する。なお、肯定回答を [1 点]、否定回答を [0 点] に変換し単純加算して 8 段階尺度とする。
- [官僚的特性]：官僚制組織の特徴は、合理的かつ効果的な管理機能を検証する尺度としてこれまで最も多く引用され、合意された測定尺度も存在する。仮説 5 を検証するため Hall (1961) による 6 次元¹⁸⁾ の各次元から 4 項目ずつをとりあげ 24 項目とし 5 段階尺度で作成する。
- [職務充実]：職務充実度を測定する尺度には、Hackman & Oldham (1980) による Job Diagnostic Scale¹⁹⁾ (以下 JDS) の 15 項目を 5 段階尺度として採用する。
- [仕事の協力]：職務特性理論の中核を成す 5 つの要因には職場の人間関係の尺度は無いが、上述の JDS にはこれを測定する 3 項目が含まれている。この 3 項目を [仕事の協力] の構成尺度に活用する。

4. 調査の実施と調査結果

前述の仮説を検証する目的で、上述の測定尺度を用いた質問紙を作成しアンケート調査を実施した。調査の方法は、2006 年 3 月～6 月にかけて、企業の事務管理部門に所属する個人宛にアンケート調査紙 660 部を郵送で配布した。そのうち 225 部（回収率 34.1%）が回収された。質問項目一覧を文末付録 2 に記載した。

1) 回答者の属性

調査結果から被験者たちの属性を見ると、年齢では 39 歳以下が 78.7% を占めており、20～24 歳が最も多く 24.9% がこの範囲内であった。比較的年齢層の若いことが被験者の特徴といえよう。職位は、課長以上 31.5%、主任・係長 23.6%、一般職 41.8%、(欠損値 3.1%) であった。所属組織の企業規模は、1000 人以上 53.8%、999 人以下 42.7%、業種は、製造業 27.1%、非製造業 48.4%、その他教育などが 22.2% となった。回答者の属性一覧を文末付録 1 に記載する。

2) 変数の整理

回答結果を吟味して、変数のいくつかを以下のように整理した。まず、コミットメントの確認的因子分析を行ったところ、2 因子に収束することが確認できた。(Q 1 及び Q 4 の反転項目は、1～5 点尺度を逆に計算している。)

第 1 因子の構成尺度はもともとジョブコミットメント尺度から構成されている。しかし、尺度の内容をみると「Q 1 今の仕事を将来も続けたい」「Q 2 仕事を辞めるかもしれない」等が含まれる。我が国の場合、会社と仕事の切り分けは難しく、どちらかという会社をイメージして回答された可能性がある。また、Q 1, Q 2, Q 4 は存続意思を尋ねる項目だが、「Q 3 愛着がある」という情緒

的な項目が含まれている。
それ故、第1因子の共通性を組織とみなし、[組織コミットメント]と名付ける。

一方、第2因子の構成尺度は仕事から得られる充実感と関連しており、仕事にどの程度時間と労力を注ぐかを尋ねる項目であることから、[ジョブコミットメント]と名付ける。以下の分析では[ワークコミットメント]変数をそれぞれ「組織コミットメント」および「ジョブコミットメント」の2変数に分けて用いることとする。

以上の従属変数および独立変数の尺度の引用、および複数項目で構成された変数の信頼性係数(α)を表2に示す。各変数の信頼性係数(α)はすべて十分なレベルに達していると判断する。

表1 コミットメントの因子分析

問項目	成分	
	第1因子	第2因子
Q2 近い将来仕事を辞めるかもしれない(反転)	.872	.044
Q1 今の仕事を将来も続けたいと思っている	.835	.249
Q4 別の仕事を探そうかと思うことがある(反転)	.822	.040
Q3 今の仕事はとても愛着がある	.701	.417
Q7 満足感は仕事に関連していることから得られて	.238	.843
Q5 大事だと思うことはいつも仕事と関連している	-.015	.837
Q6 仕事に深くのめり込んでいると感じる	.226	.813

因子抽出法 主成分分析
回転法 バリマックス法

表2 変数の整理と尺度

変数	尺度	信頼性係数	構成尺度
従属変数	組織コミットメント	.849	Farrell, Rusbult (1981) のジョブコミットメント4項目で構成、出典: Morrow (1993)
	ジョブコミットメント	.808	Lawler, Hall (1970) のジョブインボルブメント3項目で構成、出典: Morrow (1993)
独立変数	変化適応性	.862	Mott (1972) の「経営組織の有効性尺度」から4項目採用、出典: 野中、加護野他 (1972)
	生産性	.842	Mott (1972) の「経営組織の有効性尺度」から3項目採用、出典: 野中、加護野他 (1972)
	グループ自律性		Gulowsen (1972) のワークグループ自律性尺度から8項目を8段階尺度で構成
	職務充実	.777	JDS の15項目採用
	官僚的特性	.709	Hall (1961) の尺度から選択した24項目の α 係数が極めて低い ため、最も高くなるまで項目を削除して12項目で構成

5. 結果と考察

1) 解析結果

まず、上記の従属変数および独立変数に[年齢]および[職位]を統制変数として加え、合計10の変数について二変数間の相関係数を確認しておく。

統制変数の[職位]は多くの独立変数と統計的に有意な相関が認められる。当然ながら[年齢]と[職位]との間には強い相関が認められる。従属変数[組織コミットメント]は、すべての独立変数に対して統計的に有意な相関がある。官僚的特性は数値がマイナスとなっており、手続きやルールが厳しい職場特性は、[組織コミットメント]に対して否定的な影響のあることを示唆している。特に組織要因である[生産性][変化適応性]および職務要因の[職務充実]とは、0.1%の有意水準で強い相関係数が得られている。[ジョブコミットメント]に関しては、[官僚的特性]以

外の独立変数に対して統計的に有意な相関が認められる。その中で0.1%の有意水準で相関が認められるのは「生産性」と「職務充実」の2変数である。

表3 二変数間相関表

変数	有効回答数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 年齢	225									
2 職位	218	.475***								
3 組織コミットメント	222	.280***	.270***							
4 ジョブコミットメント	223	.148*	.291***	.380***						
5 生産性	222	.039	.075	.294***	.266***					
6 変化適応力	223	.031	.108	.301***	.209**	.673***				
7 グループ自律性	204	.043	.172*	.158*	.167*	.319***	.329***			
8 官僚的特性	215	.015	-.214**	-.220**	-.077	-.198**	-.178**	-.330***		
9 職務充実	219	.221**	.337***	.451***	.412***	.313***	.322***	.385***	-.382***	
10 仕事の協力	223	-.050	.026	.143*	.159*	.153*	.126	.021	-.104	.191**

*** p<.001: ** p<.01: * p<.05 (両側)

次に、仮説1から仮説6までを検証するため、すべての独立変数を投入して従属変数「組織コミットメント」および「ジョブコミットメント」との間に重回帰分析を実施する。表3に示した二変数相関では、「職位」がこれら従属変数との間に高い相関が認められたことを考慮して、回答者を「非管理職群」と「管理職群」に分けて解析することとした。解析結果を表4に示す。

表4の「4-1 非管理職」をみると、「組織コミットメント」では「年齢」「生産性」および「職務充実」の3変数で統計的に有意な数値が得られている。全従属変数の説明寄与率（調整済み R^2 ）は32.3%と高く、0.1%の統計的に有意水準が得られている。続いて「ジョブコミットメント」では、「職務充実」および「仕事の協力」とで統計的に有意な数値が得られている。ただし「仕事の協力」については有意水準を10%まで緩和した。説明寄与率（調整済み R^2 ）は18.7%とやや低めではあるが0.1%水準で統計的に有意となった。

次に「4-2 管理職」をみると、「組織コミットメント」では「変化適応性」および「職務充実」の2変数とで統計的に有意な数値が得られた。ただし「職務充実」については10%水準まで緩和した。説明寄与率（調整済み R^2 ）は12.4%と低めではあったが、5%水準で統計的に有意水準になっている。続いて「ジョブコミットメント」では、「職務充実」のみが5%水準で統計的に有意となった。しかも、説明寄与率（調整済み R^2 ）をみると11.7%とさらに低く有意水準は10%であった。なお、「年齢」については、管理者では両コミットメントのいずれとも統計的に有意な水準が得られなかった。

以上の重回帰分析の結果を先述した仮説と照合して表5に一覧表で示す。「組織コミットメント」については、非管理職で仮説2および仮説5が支持され、管理職で仮説1および仮説5が支持された。次に「ジョブコミットメント」については、非管理職で仮説5および仮説6が支持され、管理職で仮説5のみが支持された。

表 4 重回帰分析結果（強制投入法）

4-1 非管理職 n=128

従属変数「組織コミットメント」			従属変数「ジョブコミットメント」		
	標準化係数 β	有意確率		標準化係数 β	有意確率
年齢	.283	.000	年齢	.017	.839
生産性	.230	.020	生産性	.118	.274
変化適応性	.024	.814	変化適応性	-.045	.684
グループ自律性	-.067	.417	グループ自律性	-.021	.812
官僚的特性	-.126	.106	官僚的特性	.100	.239
職務充実	.384	.000	職務充実	.407	.000
仕事の協力	.046	.559	仕事の協力	.146	.092
R2乗	.360		R2乗	.232	
調整済 R2乗	.323	.000	調整済 R2乗	.187	.000
F 値	9.652		F 値	5.164	

4-2 課長以上管理職 n=61

従属変数「組織コミットメント」			従属変数「ジョブコミットメント」		
	標準化係数 β	有意確率		標準化係数 β	有意確率
年齢	.142	.260	年齢	-.045	.718
生産性	-.230	.190	生産性	.193	.272
変化適応性	.458	.011	変化適応性	.091	.603
グループ自律性	-.014	.928	グループ自律性	-.019	.905
官僚的特性	.146	.399	官僚的特性	.265	.131
職務充実	.304	.098	職務充実	.415	.026
仕事の協力	-.116	.381	仕事の協力	.043	.745
R2乗	.226		R2乗	.220	
調整済 R2乗	.124		調整済 R2乗	.117	
F 値	2.210	.048	F 値	2.138	.055

回帰係数 (β) : *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

表 5 仮説との照合結果

	職位	仮説 1	仮説 2	仮説 3	仮説 4	仮説 5	仮説 6
		変化適応性	生産性	グループ自律性	官僚的特性	職務充実	仕事の協力
組織コミットメント	非管理職	—	支持**	—	—	支持**	—
	管理職	支持**	—	—	—	支持*	—
ジョブコミットメント	非管理職	—	—	—	—	支持***	支持*
	管理職	—	—	—	—	支持**	—

***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$

2) 考察

ここまでの検定結果を考察して以下にまとめて述べる。

- (1) 管理職、非管理職を問わず、共通して支持されたのは仮説 5 の「職務充実」である。「職務充実」は、特に非管理職に対して圧倒的な影響力を示した。これにより、「職務充実」が「組織コミットメント」と「ジョブコミットメント」の両従属変数に一貫した効果のあることが統計的に裏付けられた。なお、どちらかといえば「ジョブコミットメント」のほうにより強く影響していることが明らかとなったが、これは、「職務充実」も「ジョブコミットメント」も

個人を対象として分析レベルが一致しているのに対して、[組織コミットメント]は組織に対する情緒的側面を含んでいることから分析が間接的になったためと考えられる。

- (2) 当初予測した[グループ自律性]や[官僚的特性]の組織要因は、[組織コミットメント]と[ジョブコミットメント]の両従属変数に対して促進要因として機能していないことが判明した。前掲の「表3 二変数間相関表」では、[グループ自律性]は両コミットメントと5%水準で有意な相関が確認され、促進要因の可能性を示唆していた。同様に、[官僚的特性]は[組織コミットメント]に対して1%水準で否定的な相関が認められ、阻害要因の可能性を示唆していた。ところがすべての独立変数を投入した重回帰分析では、これら組織要因の統計的有意性は失われた。これは、[職務充実]の影響力の強さによるものと推察する。逆の言い方をすれば、それほど[職務充実]のワークコミットメントに及ぼす影響が甚大なことを裏付けている。
- (3) [変化適応性]と[生産性]についてみると、「非管理職群」で生産性の高い職場に対して、「管理職群」で変化適応性の高い職場に対して、つまり異なる組織要因に肯定的に反応することが判明した。非管理職たちにとって効率化を図る仕事を通して生産性を高める職場がワークコミットメントの促進要因となるのに対して、管理職たちにとってリーダーシップの発揮できる変化適応性の高い職場がワークコミットメントの促進要因となると考えられる。
- (4) [仕事の協力]をみると、「非管理職群」で[ジョブコミットメント]の間とのみ統計的有意な数値が確認できた。このことから、非管理職たちは協力を必要とする仕事を通して社会関係を強化し職務へのコミットメントを強めることが裏づけられ、社会-技術システム・アプローチの有効性が実証されたといえる。
- (5) 次に、「表4 重回帰分析」の結果から、個人属性である[年齢]は、「非管理職群」の[組織コミットメント]と極めて強い相関が認められることから促進要因とみなしうるが、それ以外のケースはそうではないことが判明した。年齢が高くなるほど組織への関与や貢献意識が強まることはごく自然であり、組織への継続意思が強まることにも合理性がある。その一方で、仕事に直接関連する[ジョブコミットメント]には[年齢]が関係しないことが判明した。

本研究では、第1に、今日の情報ネットワーク社会では個人単位の職務設計よりもグループ単位の組織設計が重視されるであろうこと、第2に、組織コミットメントは薄まり代わってジョブコミットメントが台頭してくるであろうこと、を問題提起した。これらの問題に研究結果はどのように答えることができるだろうか。第1の問題について、グループを最小単位とする組織設計の代替変数として投入した[グループ自律性]変数は、[組織コミットメント]ないしは[ジョブコミットメント]に対して有効性が確認されなかった。つまり、社会-技術システム論が主張する「メンバー間の社会関係を活性化し、組織メンバーの仕事のやりがいや満足に寄与する」自律的作業集団の設計が有効とは、残念ながら断言できない結果となった。第2の問題について、独立変数の中でも仕事要因である[職務充実]が、コミットメントに対して圧倒的な影響力を有していることが明らかにされた。また、[ジョブコミットメント]のほうにより強く影響を及ぼしていることから、職務の充実化によって[ジョブコミットメント]を高めることが、経営組織にとって何よりも重要な要件となっていることが伺える。

6. 結果の適用可能性と残された課題

以上の調査結果は仮説の多くを支持したわけではないが、いくつかの有意義な結論を導き出すことができた。最初にも述べたように、企業においては人的資源の重要性が高まっているにもかかわらず

らず労働市場の流動性が高まっていることから、今後、有用な人材の定着が組織の強い関心事となってくることが予想される。このような今日の状況で組織メンバーから高いコミットメントを引き出すには、職務充実度の高い職務のあり方が求められること、そして、職場要件については非管理職と管理職では異なる変数が絡んでいること、が明確になった。この違いは注目に値する。なぜなら同一の職場要件が常に有効ではないことに注意を払う必要があるからである。すなわち、比較的若い非管理職にとって、変化適応性の高い職場は組織コミットメントを高めず、むしろ生産性の高い職場に肯定的に反応すること、他方、勤続年数を重ねて管理職に就くと変化適応性の高い職場が機能してくること、である。比較的若いメンバーの定着を図る意味において、人事管理の現場で考慮すべき点として適用可能である。

調査の対象とコミットメント尺度の2つの面で、今後課題が残された。まず、本研究では対象を職場ユニットにしたが、そもそも社会－技術システム論が提起した自律的作業集団は半固定的な作業グループであり、部・課といった本来の固定的職場に適用することの妥当性に疑問の余地が残る。組織要因の独立変数がコミットメントを充分説明できなかった理由もそこにあるのかもしれない。今後はプロジェクトチーム型の臨時編成グループや、ビジネスユニットのような自己管理型グループを対象として調査を実施する必要があるだろう。次に、今回採用したワークコミットメントの尺度を作成するにあたり「仕事に対する気持ち」を尋ねたが、[組織コミットメント]の構成尺度に関しては「会社に対する気持ち」を答えている可能性を指摘した。米国で作成・使用されている尺度を邦訳して利用する際には、回答者の文化的な側面に十分な配慮が必要であると感じている。これらの点を今後の課題として、さらに研究を進めたいと願っている。

引用・参考文献

- 1) Trist, E.L. & K.W. Bamforth, "Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting," *Human Relations*, No.4, 1951, pp.3-38.
- 2) Davis, Louis E.: "Sociotechnical Systems: The Design of Work and Quality of Working Life," in: Davis, Louis E. & James C. Taylor (eds.), *Design of Jobs (2nd ed.)*, Goodyear Publishing Co. Ltd, 1979.
- 3) Trist & Dwyer (1982) によって実施された Management & Behavioral Center (in Wharton School) の調査である。Trist E.L. & Charles Dwyer, "Ch. 8 The Limits of Laissez-Faire as a Sociotechnical Change Strategy," in Zager, Robert & Rosow Michael P. (eds.) *Innovative Organizations: Productivity in Action*, Pergamon Press/Work in America Institute Series, 1982. (1982)
- 4) 産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』2009, p.223.
- 5) James C. Taylor, "Job Satisfaction and Quality of Working Life: A Reassessment," in Davis, Louis E. & James C. Taylor (eds.) 1979.
- 6) 大津 (2007) は、組織有効性の指標に生産性、変化適応、コミットメントを設定して、社会－技術システム論に依拠した枠組みを設定して実証研究を行った。その結果、この枠組みが情報技術の時代においても適用可能であることを明らかにしている。大津洋子「情報技術 (IT) が組織有効性に及ぼす影響－社会－技術システム・アプローチによる検証」『日本労務学会誌』第9号 第2号 2007. 10.
- 7) Morrow (1983) は、過剰な組織コミットメントが組織に対して適切な退職率の障害やグループシンクといった逆機能をもつことに注意を喚起する。Morrow, Paula C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, 1983. Morrow, Paula C., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc., 1993.
- 8) 日経連 (新・日本的経営システム等研究プロジェクト) 編『「新時代の日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』1995.
- 9) 渡辺直登「第4章 組織コミットメント」『経営組織心理学』2008, p.73.
- 10) 田尾雅夫『「会社人間」の研究 [組織コミットメントの理論と実際]』1997, p.91. そのほか、田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房 1987. 田尾雅夫『組織の心理学 [新版]』白桃書房 2006. を参照。

- 11) 松山一紀「新しい HRM 施策の受容と組織コミットメント：A 大学を事例として」『経営行動科学』 Vol.19, No.3, pp.251-261, 2006.
- 12) 社会-技術システム論は、システムは階層に分かれ、個々のシステムは相互依存的であるが、内部の活動については自律的に活動するという一般システム論の視点を導入している。
- 13) 太田さつき「チームとはどのような集団化—伝統的職場集団と動態的チームの比較を通じた検討」『産業組織心理学会全国大会発表論文』産業組織心理学会 2003.
- 14) Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981) のジョブコミットメント 4 項目を採用。出典 Morrow, Paula C., “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment,” *Academy of Management Review*, Vol.8, No.3, 1983. p.67.
- 15) Lawler & Hall (1970) のジョブインボルブメント 3 項目を採用。出典 Morrow, Paula C., *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc., 1993.
- 16) 経営組織の有効性を測定する尺度として Mott (1972) の研究成果を取り上げた野中・加護野・小松・奥村・坂下 (1978) による邦訳版を活用した。
- 17) Jon Gulowsen はノルウェー・ワーク研究所の研究チームの一員として、「社会-技術システム論」の実証研究にあたった。タビストック研究のほとんどが自律的作業集団編成の実験的プロジェクトであったのに対し、Gulowsen は、ワークグループ自律性尺度の作成を目指し実証を試みた。Gulowsen, Jon, “A Measure of Work-group Autonomy,” in Davis & Taylor, *Job Design*, 1979.
- 18) Hall による官僚制の 6 次元とは、階層、分業、規則、手続き、非人格性、専門能力である。出典 野中郁次郎, 加護野忠雄, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房 1978.
- 19) 著者らが確立した職務特性理論では、スキル多様性、課題の明確さ、重要性、職務の自律性及びフィードバックの 5 つを中核要因としている。この理論に沿って職務の潜在的職務充実度を測るための職務診断票 (Job Diagnostic Scale = JDS) が開発され、全米において多様な職種を対象に調査が実施されている。Hackman, J. R. & Greg R. Oldham, “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, pp.159-170, 1976. Hackman, J.R. & Greg R. Oldham, *Work Redesign*, Addison Wesley, 1980.

文末付録 1

1. 年齢

年 齢	回答数	有効%
20～24才	56	24.9
25～29才	41	18.2
30～34才	38	16.9
35～39才	42	18.7
40～44才	22	9.8
45～49才	16	7.1
50～54才	7	3.1
55～59才	3	1.3
合 計	225	100

2. 性別

性 別	回答数	有効%
男 性	143	63.8
女 性	81	36.2
無効回答	1	
合 計	225	100

3. 結婚

結 婚	回答数	有効%
未 婚	93	41.7
既 婚	130	57.8
無効回答	2	0.9
合 計	225	100

4. 職位

職 位	回答数	有効%
一 般 職	94	41.8
主任・係長	53	23.6
課 長	21	9.3
部 長	12	5.3
そ の 他	38	16.9
無効回答	7	3.1
合 計	218	100

5. 事業所規模

従業員数	回答数	有効%
30人以下	25	11.1
30～99	17	7.6
100～199	24	10.7
200～999	30	13.3
1000人以上	121	53.8
無効回答	8	3.6
合 計	225	100

6. 業種

業 種	回答数	有効%
サービス	68	30.2
製 造 業	61	27.1
そ の 他	50	22.2
金融・保険	19	8.4
卸・小売	11	4.9
運輸・通信	11	4.9
無効回答	5	2.2
合 計	225	100

文末付録2 各変数の測定尺度

1. 組織コミットメント
 - [1] 今の仕事を将来も続けたいと思っている
 - [2] 近い将来仕事をやめるかもしれない
 - [3] 今の仕事はとても愛着がある
 - [4] 別の仕事を探そうかと思うことがある
2. ジョブコミットメント
 - [1] 大事だと思うことはいつも仕事と関連している
 - [2] 仕事に深くのめりこんでいると感じる
 - [3] 満足感は仕事に関連していることから得られている
3. 生産性
 - [1] 職場全体の生産性（量）は高いと評価しますか
 - [2] 職場で遂行されている成果の質は高いと評価しますか
 - [3] 職場の能率性は高いと評価しますか
4. 変化適応性
 - [1] 職場は、新しい設備や技術が導入され仕事が変更になるような状況にうまく対処していますか
 - [2] 上のような状況に対して、迅速に変化を受け入れ、合わせるのが上手ですか
 - [3] 職場は、緊急事態が発生して超過勤務を強いられるような場合、うまく処理しますか
 - [4] 職場のメンバーのどのくらいの割合が、変化を迅速に受け入れていますか
5. 官僚的特性
 - [1] 社員は毎日同じ仕事を同じやり方で行っている
 - [2] 会社には守るべき規則と規定のマニュアルがある
 - [3] どんな事態に対処するマニュアルがある
 - [4] 必要なものを得るには特別の許可がいる
 - [5] 上司の命令には逆らうことはできない
 - [6] 顧客との応対で挨拶の仕方や話し方を仕込まれる
 - [7] 仕事を終わるとそれはいつも同じ人にまわされる
 - [8] 社員は自分で判断するよう奨励されている（反転項目）
 - [9] ほとんどの仕事は同様の手続きを踏むことになっている
 - [10] 部外者と過度に親しくしてはいけないといわれる
 - [11] 何事も自分で決定しようとする者は歓迎されない
 - [12] 上司にどのくらい気に入られているかは昇給に影響する
6. グループ自律性
 - [1] 職場・グループは、品質目標の設定に影響力をもっている
 - [2] 職場・グループは、生産量目標の設定に影響力をもっている
 - [3] 職場・グループの境界条件を規定する目的で、リーダーを置くかどうか、誰にするかを決定できる
 - [4] 職場・グループは、自らの生産性を自己管理できる
 - [5] 自分たちの働く時間を設定できる権限がある
 - [6] 生産方法の選択について決定している
 - [7] グループメンバー間の作業配分をグループにまかされている
 - [8] 参加メンバーの選抜はメンバーが任されている
 - [9] 職場・グループの問題に関係したリーダーを誰にするかを決定できる
 - [10] 作業の方法を決定する権限がある
7. 職務充実
 - [1] 仕事はいろんな技術と才能を多く必要とする
 - [2] 仕事は複雑で高度な技術を多く必要とする
 - [3] 仕事は単純な繰り返しである
 - [4] 仕事は始めから終わりまでを通して行う
 - [5] 最初から終わりまで責任を任されている
 - [6] 仕事は細かく役割と分担が決まっている
 - [7] 仕事は有意義でためになるものである
 - [8] 私の出来不出来は他の人に影響する
 - [9] 会社全体からみれば私の仕事はたいしたことではない
 - [10] 私仕事の手順や方法、期限は私自身が決めることができる
 - [11] 仕事のやり方を思うままに変えることが多い
 - [12] 仕事には私のカンや判断を使う余地はない
 - [13] 私の仕事の良し悪しは自分で分かる
 - [14] 結果の良し悪しは仕事からいつでも知ることができる
 - [15] 私の仕事の良し悪しの手がかりを仕事から得ることはない
8. 仕事の協力
 - [1] 仕事は他の人との接触の必要性が高い
 - [2] 仕事は他の人との協働を必要とするものである
 - [3] 仕事はほとんど一人でできることである